

LEANDRO CARTA NONO

**MUDANÇAS OCORRIDAS NO FUNCIONAMENTO DO
SISTEMA BANCÁRIO APÓS DEZ ANOS DE
ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA**

Monografia apresentada ao Centro de
Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito
para obtenção do Título de
Especialista em Gestão Empresarial.
Orientador: Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Aureo e Marina, pelo apoio e carinho, a Andressa, ao meu irmão Wagner pela paciência, e a todo o corpo docente do curso pela forma como o conduziu.

*“Qual um raio de sol, o homem surge na
Terra para espalhar luz momentânea na
sua enganosa superfície e desaparece,
qual raio de sol, sem deixar vestígio”.*

ROCHESTER

SUMÁRIO

RESUMO	5
INTRODUÇÃO	7
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
METODOLOGIA	18
RESULTADOS	19
QUESTIONÁRIO	20
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
CONCLUSÃO	24
ANEXOS	28
BIBLIOGRAFIA	31

RESUMO

Este trabalho pretende enfocar o tema **“Mudanças Ocorridas no Funcionamento do Sistema Bancário Após Dez Anos de Estabilização Econômica”**, analisando as formas como os bancos buscam desde então obter lucro sem depender dos altos juros que lhes garantiam vida até 1994. A estabilidade econômica, decorrente do Plano real, acabou com a inflação alta, tornando muito perigoso manter uma reduzida carteira de grandes clientes que garantiam os grandes lucros através de seus enormes saldos médios. Até então, o público que obtinha condições de relacionamento com um banco qualquer era restrito. A pulverização de investimentos e empréstimos foi a solução encontrada para resolver este impasse. Como decorrência desta situação, muitos bancos passaram a cortejar os clientes com baixa renda, os quais antes do Plano Real não podiam ter acesso a muitos dos produtos e serviços bancários. Iniciou-se também o trabalho com vendas de produtos de crédito, como seguros, previdência, entre outros, que em outros países já apresentava excelentes margens de retorno. Trabalhando com a hipótese de que o lançamento de novos produtos voltados aos novos e antigos clientes poderia auxiliar as instituições financeiras a garantirem um volume significativo de investimentos e uma sólida carteira de clientes, a monografia avalia o aumento da oferta de produtos bancários a população, que estava acostumada a lidar com empresas que até então sequer cobravam tarifas de serviço no período anterior à estabilização da economia. Além disso, verifica como os bancos privados captam recursos junto a estes clientes, e avalia a importância desses novos produtos para a construção de uma imagem positiva dos bancos junto à sociedade. Por meio de entrevistas com gerentes de instituições bancárias de Curitiba e da pesquisa bibliográfica sobre o assunto focado, estabeleceu-se que o novo cenário que circundava a situação financeira brasileira naquele momento e que se mantém até hoje contempla a necessidade básica de captura de novos clientes, que trarão conseqüentemente aplicações, busca por ativos, compra de produtos. Para que este novo campo de atuação não ofereça tantos riscos, amenizou-se o

processo seletivo de abertura de contas correntes com critério de renda mensal, para que os “pequenos” também pudessem aplicar e emprestar. Estabeleceu-se ainda que este atendimento personalizado é o principal recurso empregado pelos bancos que estão voltando as atenções para os seus clientes, para conquistar-lhes a confiança e mantê-los fiéis pelo maior tempo possível. O presente trabalho verificou ainda que os bancos estão cada vez mais facilitando o acesso dos clientes de baixa renda às linhas de crédito e produtos e serviços que ofertam, através da redução das exigências sobre a renda mensal, saldo médio e outros aspectos burocráticos, que recebiam tanta ênfase no período da inflação alta.

INTRODUÇÃO

Com o quadro de estabilização econômica que se instaurou no país desde o lançamento do Plano real em 1994, as instituições bancárias brasileiras enfrentam um desafio: Como manter sua saúde financeira sem os mecanismos viciados dos tempos de inflação alta? Afinal, há poucos anos atrás, os altos índices de inflação permitiam-lhes auferir grandes lucros, sendo possível manter negócios com uma reduzida carteira de grandes clientes. Para a maioria dos bancos, a resposta foi aumentar a captação de recursos junto à classe mais desprestigiada até então entre os seus correntistas e oferecer-lhes produtos que ainda não ocupavam as prateleiras bancárias até então.

A implantação do plano Real mudou a face do Brasil. Acostumado a viver diariamente com uma inflação altíssima, que corroía seu parco salário, ao mesmo tempo que inchava os preços dos bens e mercadorias, o brasileiro acordou dentro de outra realidade. Pela primeira vez, não era preciso estocar grandes quantidades de alimentos perecíveis ou não, pois o custo de vida tornou-se estável. Finalmente, o brasileiro pôde planejar seu orçamento e ter acesso a diversos bens de consumo. O Plano real enfrentou crises e solavancos. Mesmo assim pôs a economia brasileira a caminhar e permitiu um razoável crescimento da economia brasileira após estes dez anos decorridos.

Os bancos, por sua vez, atentos às mínimas mudanças no perfil dos clientes, dirigiram sua atenção para os clientes que percebem um teto de R\$ 2.000,00, uma vez que uma carteira de clientes pulverizada, embora de administração às vezes mais trabalhosa, é bem menos arriscada que as incertezas geradas por aquela composta de uns poucos grandes clientes. Assim pensando, as instituições bancárias passaram a investir pesado em tecnologia, reengenharia processual, expansão do número de agências e lançamento de novos produtos. Tudo com o intuito de expandir a base de clientes e atingir menor volatilidade dos resultados.

O novo enfoque das instituições bancárias conferiu ao cliente de baixa renda um novo status. Este passou a receber um tratamento mais diferenciado e agressivo, o qual visava conquistar-lhe a simpatia. Começaram a surgir diversos produtos bancários acessíveis à sua realidade econômica, e novas formas de facilitar-lhe o acesso ao crédito bancário.

O problema enfrentado pelos bancos era a incerteza sobre a aceitabilidade destes produtos sobre seus correntistas. Será que o **lançamento de novos produtos bancários voltados aos clientes é ou não uma forma válida dos bancos garantirem a sua saúde financeira?**

A situação acima exposta permitiu formular a hipótese de que o **lançamento de novos produtos voltados aos clientes poderia auxiliar as instituições bancárias a garantir uma nova modalidade de obtenção de lucros e ainda fidelizar ainda mais do que antes seus clientes.**

Esta nova situação, inédita desde então, representa uma mudança significativa na relação do banco com o cliente. Com o agravante de que a capacidade de carrear ou não o movimento bancário da população utilizando seus produtos e serviços poderiam determinar a sobrevivência das instituições financeiras. Um estudo detalhado das origens, desenvolvimento, e conseqüências deste processo, poderia servir como fonte de inspiração para o desenvolvimento e melhoria não só dos produtos bancários existentes, mas também para a criação de novos métodos de relacionamento entre cliente e banco, de forma que o último possa cumprir a contento sua missão de ganhar dinheiro.

O principal objetivo desse trabalho é avaliar o aumento da oferta de produtos bancários aos seus diversos clientes que nele já estavam ou que vieram a movimentar contas correntes após a estabilização da economia.

Para realizar tal avaliação serão desenvolvidos os seguintes procedimentos:

- Verificar as formas encontradas pelos bancos para captar recursos junto aos clientes, como forma de adaptação a um cenário novo de juros baixos;
- Avaliar a importância que os novos produtos apresentam na construção e manutenção de uma forma de atuar, sem ferir a missão social dos bancos. E mesmo assim obtendo os mesmos lucros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um grande número de empresas teve de mudar sua maneira de atuação no mercado brasileiro após a estabilização econômica do país. O Plano real fez com que novas estratégias de marketing, programas de melhoria da qualidade percebida de produtos e serviços fossem empregadas para tentar suportar o golpe que o surgimento da concorrência externa e interna causou. Era prática comum entre os bancos mascarar a própria incompetência administrativa e competitiva por meio de um volume significativo de transferências do setor privado para o bancário. Era considerada aspecto secundário a relação custos e eficiência na produção. O que realmente importava era a rentabilidade proporcionada, nem que para isso fosse necessário realizar operações complicadas com os diferentes indexadores de ativos e passivos. Isso acabou resultando na obsolescência do parque de sistemas dos bancos e, conseqüentemente, da eficiência deste. Temas delicados, como custeio baseado em atividades, adequação do resultado ao risco, preços de transferência, ou mesmo o “value at risk”, isto é, o valor do risco, e resultados preço de mercado nunca, ou quase nunca, eram considerados adequadamente.

Com o duradouro sucesso da estabilidade via Plano Real, constatou-se que: a indústria bancária estava hipertrofiada, não havendo espaço para tantas instituições públicas e privadas nos mercados financeiros, dentro do novo regime econômico; os custos fixos estavam incompatíveis com a geração de margens adequadas; havia descasamento entre ativos e passivos, em termos de prazos e condições de captação e de empréstimos e elevados índices de créditos de má qualidade encobertos pelo manto inflacionário, etc. Os bancos privados demonstraram maior flexibilidade para se adaptar ao novo regime de estabilidade: modificaram tecnologias e processos de produção dos seus serviços; introduziram novas formas de gestão; cortaram custos fixos e variáveis; lançaram novos produtos no mercado; reforçaram suas vantagens competitivas, de escala e de escopo; Os bancos estaduais, submetidos a uma pletora de normas e regulamentos operacionais, e entravado sem seu processo de decisão

estratégica, fizeram um lento e precário ajuste aos novos tempos, registrando perda na qualidade dos seus índices de desempenho econômico-financeiro.

(HADDAD, 2000, p.A-3)

Para aumentar sua base de clientes, os bancos passaram a lançar produtos diferenciados a segmentos específicos da população, visando assim, garantir fatias significativas do mercado. Um bom exemplo desta segmentação é o enfoque do Unibanco no funcionário oriundo de folha de pagamento de empresas já clientes da instituição. O Banco oferece a esse segmento um crédito rápido, com taxas diferenciadas, e prazos condizentes com a capacidade de pagamento de cada cliente. Além disso, as tarifas de manutenção de conta corrente são reduzidas quando não são isentas, e dependendo do porte da empresa (quantidade de funcionários), máquinas de auto atendimento e um gerente específico para a empresa. Outro banco que está concentrando esforços neste critério de segmentação é o Banco Real, que da mesma forma vem traçado parcerias estratégicas com grandes grupos para que estes lhe concedam em troca de capital de giro a baixas taxas a folha de pagamento de todo o seu quadro funcional. Uma destas parcerias foi feita entre o banco Real e a Rede paranaense de Comunicação (RPC), que em troca de considerável capital para a compra do restos das ações que não lhes pertenciam da Gazeta do Povo, concedeu o pagamento de todos os salários de seus empregados com crédito no parceiro comercial. O Real visa com isto concentrar a movimentação financeira destes funcionários consigo, tirando a oportunidade, pelo menos a médio prazo, de outras instituições financeiras fazerem o mesmo.

Além do grande foco dos bancos a procura de clientes para aumentar sua carteira, busca-se também obter rentabilidade máxima sobre estes. Hoje ela é obtida através de produtos “enlatados”, como seguros em geral (automóvel, residencial, empresarial, de vida, entre outros), planos de previdência privada, e títulos de capitalização.

Dentre os produtos hoje oferecidos pelos bancos, enfatiza-se o Seguro Pessoal com cobertura de Morte Natural, Acidental e invalidez. O banco Itaú oferece o Itaúvida aos seus correntistas entre 16 e 60 anos, com valores atualizados pela variação anual do IGP-M. O HSBC oferece o Vida Cash, um seguro com sorteio, onde o próprio segurado pode receber o benefício. O Bradesco oferta o Multiplano Plus, para correntistas entre

18 e 60 anos de idade, sem taxa de inscrição ou exigência de exame médico, e a Conta de Aposentadoria Bradesco, a qual oferece uma renda mensal vitalícia, atualização pelo IGP-M mais 6% ao ano, e resgate do saldo a qualquer momento, a partir do 13º mês.

Destacam-se também os títulos de capitalização. Hoje em muitos bancos este produto é responsável por até 15% da margem de lucro obtidas pelos bancos. Trata-se de produto extremamente rentável, sem oferecimento de risco de sinistro, e que é de agrado de boa parcela dos clientes de bancos hoje no Brasil. Como é o caso do Mega Plim, ofertado hoje pelo Unibanco, basta pagar uma parcela mensal entre R\$ 35,00 (Trinta e cinco Reais) e R\$ 200,00 (Duzentos reais), e o cliente concorre toda a semana a um prêmio principal de cinco mil vezes o valor da parcela e a outros dez sorteios secundários de quinhentas vezes o valor da parcela. O sorteio é pela Sena e o cliente resgata 75% do valor pago mais correção monetária após vinte e quatro meses.

Os bancos hoje se diferenciam também pelos seus produtos de crédito. Além de empréstimos em geral, ele também comercializa hoje os produtos da prateleira dos bancos públicos. Todos eles oferecem hoje financiamento imobiliário, FINAMES em parceria com o BNDES, financiamentos de veículos comercializados dentro das agências bancárias, financiamento de produtos eletroeletrônicos com entrega garantida pelo próprio banco. Estas ramificações do oferecimento dos ativos da instituição se devem ao fato de este ser a maior fonte de lucro dos bancos. Além do que, oferecer financiamento como estes em que a residência, o veículo, a máquina ou equipamento eletroeletrônico adquirido é garantias do financiamento, diminui em muito o risco de não recebimento do valor proposto.

Os cartões de crédito são outro produto de ativos muito explorado pelos bancos brasileiros para atingir os seus clientes hoje. O cartão de crédito Bradesco permite pagamentos em até 30 dias sem juros ou em até 12X. O HSBC Visa, que exige uma renda mensal de apenas R\$ 600,00, acumula pontos por cada Real gasto com o cartão, podendo chegar à isenção total da anuidade do cartão, e oferece assistência médica e advocatícia em viagens, além de localização de bagagem extraviada.

A maioria destes e de outros produtos e serviços bancários tem como exigência básica a abertura da conta corrente, sendo exigido também o depósito inicial. A renda mínima para abertura desta varia de banco para banco, se iniciando a partir de R\$

350,00 no Bradesco. Este critério menos rígido facilita o acesso de clientes com renda menor aos produtos em que uma instituição financeira pode oferecer, sendo que este também incrementa seus resultados.

É preciso ressaltar, porém, que a situação dos bancos brasileiros difere radicalmente da realidade dos bancos no resto do mundo. No Brasil, os bancos realizam uma série de tarefas que não costumam ser responsabilidade bancária no resto do mundo. Eles trabalham como uma imensa e complexa máquina arrecadadora e pagadora. Assim é que, mensalmente, pelo sistema financeiro circulam 64 milhões de pagamentos de contas de água, luz, telefone, entre outros. Aproximadamente 14 milhões de aposentados recebem seus benefícios todo mês através da rede bancária. Mesmo 20 milhões de recolhimentos de tributos federais e estaduais passam pelos bancos, além de 50 milhões de bloquitos de cobrança mensais e 5 trilhões de cheques por ano, segundo dados da FEBRABAN (1197). Uma vez que se faz necessária tecnologia de ponta para processar todos estes títulos e cobranças, os bancos brasileiros tornaram-se grandes consumidores de informática em todo o mundo.

*Em termos relativos, os gastos dos bancos brasileiros com equipamentos e serviços de informática e de telecomunicações são ate maiores que os dos americanos. Nos EUA, os bancos investiram 18 bilhões de dólares em automação no ano passado, quatro vezes mais que os bancos nacionais. Só que os americanos detêm ativos 15 vezes maiores. Segundo a revista **Computer World**, o Bradesco esta entre os 100 maiores consumidores de equipamentos e serviços de informática do mundo. O Itaú, entre os 200 maiores. No Brasil, segundo levantamento da revista **INFORMÁTICA EXAME**, cinco entre os dez maiores consumidores são bancos. O Bradesco ocupa o primeiro lugar da lista. O Itaú, o segundo (FUCS, 2002, p.61).*

Por que os bancos brasileiros investem tanto em informática? Porque atualmente eles precisam aumentar sua eficiência e, ao mesmo tempo, ofertar seus produtos e serviços a preços competitivos. Foi necessário abandonar a velha pratica de estimular a circulação rápida de dinheiro, para passar a investir na introdução de formas de distribuição mais baratas que as das agências tradicionais. Para isso, os bancos concentram seus esforços na popularização dos *home banks*, e os autos serviços. Isto requer automação e principalmente convencer os clientes ao uso das novas modalidades.

Enquanto há anos atrás, os clientes buscavam o banco com medo de ver seus respectivos capitais volatilizarem-se, hoje os bancos procuram por novos clientes pra aumentar sua base e sobreviver neste mercado. A ênfase na velocidade das transações esta sendo substituída pela conveniência na prestação de serviços.

Salienta-se que a preocupação com o esvaziamento das agências bancarias tem fundamento.

Afinal, enquanto uma operação na boca do caixa das agências gera um custo médio de R\$ 2,80, a mesma cai para R\$ 0,76 se feita via telefone ou fax; R\$ 0,58 se feita através das maquinas de auto atendimento ou ainda R\$ 0,28 através da internet (DADOS: Febraban – 2003). Segundo estudo da Ernest & Young, até o ano de 2000, o volume de transações bancarias eletrônicas chegarão a 1,3 trilhão por mês, sendo economizada pelos bancos a soma de 800 milhões de dólares ao ano. (FUCS, 2002, p.62).

Apesar do otimismo em relação à automação, é preciso ressaltar que a introdução do computador (e mesmo do fax) na vida dos brasileiros deu-se de modo muito mais lento que em outros países. Pela vontade dos bancos, é evidente que as agências bancarias hoje seriam em menor numero possível, concentrando as operações por cliente através de meios remotos. Existe, entretanto, além de algumas operações que tornam a existência de uma agência fundamental (um saque de dinheiro, por exemplo), toda uma geração de correntistas que acreditam em um banco com agência, onde se pode tomar um café com seu gerente, que nada faz utilizando estes tais meios remotos. Em detrimento com o dito, as agências por hora continuam sendo de fundamental importância para manutenção e conquista de clientes.

Percebe-se pelo exposto que o melhor produto a ser oferecido pelos bancos ainda é um serviço ágil e dinâmico, porem, sem a frieza da impessoalidade das maquinas.

Ao lado da ênfase com a qualidade de serviços e do atendimento aos clientes, muitos autores têm se preocupado com a postura social que os bancos devem adotar, se

desejam possuir uma imagem inovadora e prestativa junto à população. Afinal de contas, trabalho social pode retornar na forma de maior procura pelos seus serviços.

Em 1994, quando a Federação Brasileira das Associações de bancos (FEBRABAN), publicou pela primeira vez o balanço social dos Bancos, na verdade um relatório com os investimentos sociais das instituições, estas haviam aplicado US\$ 120 milhões em atividades comunitárias, culturais e esportivas. Em 1995, o montante cresceu para US\$ 147 milhões. Em 1996, esse valor subiu para US\$ 202 milhões. Os dados de 2002 nos mostram o valor de R\$ 350 milhões. Vários fatores contribuíram para esse aumento. O primeiro deles seria realmente uma preocupação social dos banqueiros. O segundo a estabilidade econômica. Agora é possível planejar ações a longo prazo, e isso tem reflexo direto no setor social. Um outro fator seria a necessidade de crescimento dos bancos, pois uma instituição que não é vista com bons olhos pela população não tem chances de se manter no mercado. Os investimentos nas áreas sociais são importantes tanto do ponto de vista institucional, como do mercadológico.

(CALAIS, 2004, p.4).

As empresas são cada vez mais convocadas a se envolver em programas comunitários, seja de caráter ambiental, seja de caráter social. No Brasil, por suas desigualdades sociais, é cada vez maior o envolvimento do mundo empresarial em programas comunitários, estimulando o exercício da cidadania entre seus empregados. A participação nestes programas não implica necessariamente em altos investimentos. O mais importante é a vontade política gerencial de participar, pois normalmente se obtém excelentes resultados apenas motivando e apoiando o envolvimento. Com certeza, uma empresa cidadã terá seus empregados mais motivados e integrados com os seus objetivos.

(MOREIRA, 2004, P.3).

Outro exemplo da importância desta participação social na imagem dos bancos é dado pela atuação do Banco do Brasil na abertura de linhas de crédito para pequenas e médias empresas, para filtrar estas operações, o banco contará com a ajuda do SEBRAE, que fará a primeira avaliação da empresa que solicita o empréstimo. O produto do Excel

ofertará entre cinco mil Reais e quinze mil Reais por CNPJ, com prazo para pagamento de até dez meses, conforme o valor solicitado.

A linha de crédito é feita pelo Sebrae com uma instituição financeira como o Banco do Brasil com abrangência em todo o país e inova pela agilidade. O banco promete aprovar o financiamento em apenas 48 horas, baseado em um balanço declarado. O empresário precisa fazer apenas um relato verbal sobre a situação da empresa – contas a receber, contas a pagar – e depois passa por uma verificação cadastral semelhante à feita pelos procedimentos normais. Não se faz necessária a apresentação de garantias. Se, na análise, nada for consultado em referência a cheques sem fundos, protestos e saldos devedores em outras instituições financeiras, o comitê do projeto libera o financiamento. Vale lembrar que o Sebrae tem ainda parcerias com dois outros bancos, o HSBC e o Bradesco, porém de ação regional e envolvendo linhas para investimentos combinadas com capital de giro.

(ALVARES, 2003. p.15).

A maioria dos autores, entretanto, definem como prioridade máxima para os bancos o tratamento diferenciado pra seus clientes. Afinal, apesar de toda a tecnologia colocada a serviço dos usuários, estes ainda sentem a necessidade de interagir com pessoa. PIRES (2003) adverte que “para determinados serviços e operações, as máquinas não podem substituir pessoas”, e acrescenta que por mais informatização em que um dia possamos estar contidos, mesmo assim, será necessário uma pessoa que faça tudo aquilo funcionar, e talvez esta frase responda aquilo que os bancos necessitam: apesar de toda automatização dos serviços almejada pelas financeiras, mesmo assim se faz necessário o papel do funcionário para elevar a imagem do banco, e fazer servir tudo o que o cerca.

Em pesquisa realizada para o Unibanco, uma equipe entrou em contato com 596 clientes dos mais diversos lugares do Brasil, foi constatado que na tentativa de classificação dos clientes “A”, “B” e “C”, os primeiros pertenciam às classes sociais mais elevadas, com faixa etária de 26 a 45 anos e em sua maioria do sexo masculino. Os hábitos de leitura desta classe de usuários referiam-se a jornais e revistas variadas, assinantes de TV a cabo, possuíam computadores em casa e no trabalho, todos com acesso a Internet, possuíam carro próprio e celular. Uma vez que a maioria dos usuários

pertence às duas outras classes, percebeu-se a importância que a atuação pró-ativa dos bancos necessitará realizar para manter a imagem de prestatividade, acostumando seus clientes das mais diversas camadas a usarem o banco de forma menos onerosa.

RAPP (1989) afirma que o mercado de massas é coisa do passado, e que ao final dos anos 90, graças ao computador, os homens de marketing saberão o nome e o endereço dos consumidores para quem vendem e para os quais desejam vender. As empresas que quiserem permanecer no topo precisarão conhecer um a um seus clientes, como vivem, o que querem, o que pensam. Somente assim será possível construir uma relação de lealdade com os consumidores e a longo prazo alavancarem suas vendas de forma saudável.

Eu acredito que não há mais lugar para empresas que não ouvem o consumidor. Isso vale tanto para o Brasil quanto para o Japão, a França ou os Estados Unidos. Vale para todo país onde há uma economia moderna. Onde há mais propaganda a cada ano, há mais produtos competindo pelo consumidor a cada ano. Para as empresas que queiram permanecer no topo só há uma saída: responder mais ao mercado. E o mercado não é uma generalidade, são as pessoas. É preciso ir atrás do consumidor para saber o que ele acha de certo ou errado nos produtos que vendemos, caso contrário, elas deixarão de comprar nossos produtos e farão comentários negativos com os amigos. A força mais poderosa do mercado é o boca-a-boca... (RAPP, 1989, p.126-127).

METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi elaborado um questionário padronizado composto de treze perguntas fechadas, o qual foi enviado a trinta e um gerentes das agências bancárias de Curitiba, escolhidos de forma a abranger mais de quatro instituições diferentes, e desenvolveu-se entre os meses de maio e junho de 2004.

Escolheu-se como material um questionário de perguntas fechadas para que este seja um instrumento de coleta de dados que, além de economizar tempo, nos fornece resultado preciso e direto quando comparado às entrevistas tradicionais. Apresenta também uma maior uniformidade na avaliação, uma vez que o instrumento é de natureza impessoal.

A população constituiu-se de gerentes de várias agências bancárias de Curitiba, que trabalham diretamente com atendimento ao público, produção, lançamento e promoção de produtos bancários de varejo.

O objetivo é que, com o resultado do estudo realizado sobre as trinta e uma amostras já comentadas, se possa traçar um panorama da aceitação dos gerentes e dos clientes dos produtos oferecidos hoje pelos bancos e ainda possibilite mapear com visão de quem dentro dos bancos exercita sua função a situação atual de sobrevivência das instituições financeiras atuantes hoje no Brasil.

RESULTADOS

O questionário aplicado aos gerentes pesquisados em Curitiba permitiu verificar as formas empregadas por tais instituições no sentido de captar recursos junto aos clientes, seja oferecendo produtos, seja emprestando dinheiro (ativos), seja realizando aplicações (passivos). Os dados coletados permitiram também avaliar a importância que o lançamento de novos produtos possui na formação de uma imagem inovadora e prestativa dos bancos, além de demonstrarem também a importância que a inovação e o bom atendimento assumem na formação e manutenção de uma carteira sadia de clientes, seja ela em qualquer banco atuante hoje no país.

QUESTIONÁRIO

Pergunta 01 – Você, enquanto gerente de contas, percebe um aumento cada vez maior de produtos bancários aos mais diversos tipos de clientes?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	28	90
NÃO	03	10
TOTAL	31	100

- *Os dados da pergunta 01 demonstram que a maioria dos gerentes questionados percebem em seu ambiente de trabalho um aumento freqüente de produtos ofertados aos clientes.*

Pergunta 02 – Você, em termos percentuais, acredita que o aumento de produtos oferecidos pelos bancos tenha aumentado quanto quando comparados à época em que os bancos vivam dos juros gerados pelos depósitos a vista?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
0% a 25%	4	13
25% a 50%	10	30
Acima de 50%	17	57
TOTAL	31	100

- *Os dados da pergunta 01 demonstram que a maioria dos gerentes questionados percebem a grande mudança cultural instaurados nos bancos de hoje, mudando drasticamente a forma de obter lucro.*

Pergunta 03 – Você visualiza uma participação maior de clientes de baixa renda compondo a carteira total de clientes dos bancos em geral?

DADOS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	20	62
NÃO	11	38
TOTAL	31	100

- Os dados da pergunta 03 demonstram que hoje clientes de baixa renda abrem contas correntes, movimentam, emprestam, aplicam, enfim, trabalham sua vida financeira com o auxílio de instituições financeiras.

Pergunta 04 – Os clientes hoje procuram mais por operações de crédito do que antes?

DADOS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	16	52
NÃO	14	48
TOTAL	31	100

- Aqui percebemos uma continuidade da necessidade de crédito apresentada pelos correntistas em geral com o passar dos anos, e ela é indiferente a estabilização econômica.

Pergunta 05 – Você acredita ser importante o aumento contínuo da carteira de clientes de um banco, através de novas aberturas de contas correntes?

DADOS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	31	100
NÃO	0	0
TOTAL	31	100

- Todos os pesquisados responderam o que é evidente: Uma instituição financeira, pra que se mantenha no mercado, necessariamente precisa aumentar cada vez mais sua base de clientes.

Pergunta 06 – Você percebe um aumento entre a concorrência entre os bancos?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	25	80,5
NÃO	06	19,5
TOTAL	31	100

- Apesar da diminuição do numero de bancos operantes hoje no Brasil, a vinda de instituições internacionais acirrou ainda mais a concorrência entre os bancos aqui atuantes.

Pergunta 07 – A inadimplência das operações de crédito realizadas aumentou ou diminuiu?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
AUMENTOU	23	74
DIMINUIU	08	26
TOTAL	31	100

- A inadimplência aumentando faz com que os bancos cobrem taxas de juros acima daquilo que seria justo, isto porque o risco de não recebimento de seus ativos é crescente.

Pergunta 08– Como você considera a rentabilidade gerada por clientes de baixa renda?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
BAIXA	16	50
MÉDIA	9	30
ALTA	6	20
TOTAL	31	100

- Clientes com baixa renda geram, segundo os entrevistados, baixa margem de lucro.

Pergunta 09– Como você considera a sinistralidade gerada por clientes de baixa renda tomadores de crédito?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
BAIXA	20	64
MÉDIA	7	21
ALTA	4	15
TOTAL	31	100

- Porém, segundo os mesmos gerentes, os clientes de baixa renda são excelentes pagadores, gerando menor sinistralidade, pondo em cheque o fato de clientes de maior renda gerarem maior lucro.

Pergunta 10– Você acredita na importância da automatização de processos pelos bancos de um modo geral?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	17	57
NÃO	14	43
TOTAL	31	100

- Apesar de importante, os gerentes demonstram aqui certa insegurança em relação à automatização, visto o fato destes diminuírem o número de funcionários necessários para o funcionamento de uma agência.

Pergunta 11– O ganho obtido com o aumento do número total de clientes componentes de uma carteira total compensa o aumento dos custos gerados com o mesmo aumento?

DADOS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	28	91
NÃO	3	9
TOTAL	31	100

- Apesar do aumento dos custos com novos clientes, o aumento da base é muito compensatório quando visualizado o lucro final.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa bibliográfica e do questionário entregues aos gerentes confirmam a mudança que ocorreu nos bancos no decorrer dos últimos dez anos. Muitos bancos, entendendo a necessidade de adaptar-se aos novos rumos tomados, investiram em tecnologia moderna, reengenharia de processos, programas de qualidade total e agilização da gestão bancária. O temor de que os depósitos e investimentos de seus clientes mudassem de endereço desempenhou papel preponderante neste sentido.

Os bancos brasileiros, e seus gerentes em especial, perceberam que uma das maiores preocupações do cliente é com a qualidade do atendimento. Este quando personalizado atrai clientes e os fideliza, e assim confirmam os autores, como o especialista em Marketing de Atendimento ELLCIO COUTINHO (1994), o qual em sua obra “Revolução no Atendimento ao Cliente” , revela que o serviço diferenciado integrado responde por mais de 40% do êxito de um lançamento, crescimento e maturidade dos serviços de uma empresa. Diz ainda que, em mais de 70% dos casos de lançamento de um novo serviço há falhas no processo de operacionalização, devido à falta de integração tanto entre as informações internas, como do quadro produtivo da empresa.

A pergunta nº 1 demonstra que a maioria dos gerentes questionados percebem em seu ambiente de trabalho um aumento freqüente de produtos ofertados aos clientes, aumentando a necessidade destes gerentes em aumentar sua capacidade de vendas e percepção do produto certo para o cliente certo.

A pergunta nº 2 mostra que a maioria dos gerentes questionados percebem a grande mudança cultural instaurados nos bancos de hoje, mudando drasticamente a forma de obter lucro. Os bancos, sentindo a necessidade de mudarem suas políticas

internas, correram a instituições internacionais a procura de uma nova maneira de atuar. Foi neste momento em que os grandes bancos começaram a entrar em nosso país.

A pergunta nº 3 nos permite visualizar que hoje clientes de baixa renda abrem contas correntes, movimentam, emprestam, aplicam, enfim, trabalham sua vida financeira com o auxílio de instituições financeiras. As lojas de departamento, mercados, farmácias, entre outros, quase que em sua maioria permitem o uso de cartões magnéticos para pagamento de compras realizadas, forçando desta maneira a manutenção de uma conta corrente por uma faria cada vez maior da população.

Na pergunta nº 5 comprovamos que uma instituição financeira, para que se mantenha no mercado, necessariamente precisa aumentar cada vez mais sua base de clientes. Aumentando seu faturamento bruto sem aumentar na mesma proporção seu custo fixo mais custo variável. Sem dúvidas o aumento do número de clientes é o começo das etapas fundamentais para sucesso de uma instituição financeira: abertura de contas; concessão de créditos sadios e se possível com garantias; aplicações financeiras realizadas com *spread* satisfatório; venda dos demais produtos do banco.

Como visto na pergunta nº 6, apesar da diminuição do numero de bancos operantes hoje no Brasil, a vinda de instituições internacionais acirrou ainda mais a concorrência entre os bancos aqui atuantes. Tornando-os mais competitivos e de melhor qualidade para a população usuária. Isto contribui para o crescimento de nossa economia, pois aqueles necessitam diminuir seus ganhos per captos e passar a ganhar no conjunto.

Num "mix" entre as perguntas nº 7,8 e 9, percebemos a inadimplência crescente em todas as instituições financeiras, mas demonstra também que, apesar de menor lucro, os clientes de baixa renda, que antes não eram bem vindos, agora trazem menor risco de sinistro de crédito as instituições financeiras.

Na pergunta 10, apesar dos gerentes demonstrarem certa insegurança em relação à automatização, visto o fato destes diminuírem o número de funcionários necessários para o funcionamento de uma agência, observamos o que nos é óbvio: a automatização faz parte do inevitável e obrigatório caminho da modernização, que hoje é um dos

maiores gastos anuais dos bancos, mas que se fazem necessários para também manter vivos os objetivos de continuidade no mercado financeiro brasileiro.

Com todos estes dados podemos concluir após dez anos da estabilização econômica, alguns bancos faliram, outros se fundiram, outros privatizaram, outros manteram-se, porém todos passaram pelas mesmas dificuldades de mudar o foco principal, de encontrar a nova maneira de se manter, de gerar lucro, de ser grande em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Mas hoje, em um número bem menor, os bancos brasileiros mantêm, de forma admirável, excelente conduta rumo ao seu escopo principal: gerar lucro a seus acionistas.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

*QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES DAS
INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS DE CURITIBA*

Instruções para preenchimento:

- a) O presente questionário objetiva colher dados para a elaboração de trabalho científico, versando sobre o tema “Mudanças Ocorridas no Funcionamento do Sistema Bancário Após Dez Anos de Estabilização Econômica”;
- b) Leia com atenção;
- c) Suas respostas receberão tratamento sigiloso, sendo desnecessária a sua identificação;
- d) Marque sempre uma única alternativa;

~~~~~

**01** – Você, enquanto gerente de contas, percebe um aumento cada vez maior de produtos bancários aos mais diversos tipos de clientes?

( ) SIM

( ) NÃO

~

**02** – Você, em termos percentuais, acredita que o aumento de produtos oferecidos pelos bancos tenham aumentado quanto quando comparados à época em que os bancos vivam dos juros gerados pelos depósitos a vista?

☐ 0% a 25%

☐ 25% A 50%

☐ acima de 50%

**03** – Você visualiza uma participação maior de clientes de baixa renda compondo a carteira total de clientes dos bancos em geral?

☐ SIM

☐ NÃO

**04** – Os clientes hoje procuram mais por operações de crédito do que antes?

☐ SIM

☐ NÃO

**05** – Você acredita ser importante o aumento contínuo da carteira de clientes de um banco, através de novas aberturas de contas correntes?

☐ SIM

☐ NÃO

**06** – Você percebe um aumento entre a concorrência entre os bancos?

☐ SIM

☐ NÃO

**07** – A inadimplência das operações de crédito realizadas aumentou ou diminuiu?

☐ Aumentou

☐ Diminuiu

**08** - Como você considera a rentabilidade gerada por clientes de baixa renda?

☐ **Baixa**

☐ **Média**

☐ **Alta**

**09** - Como você considera a sinistralidade gerada por clientes de baixa renda tomadores de crédito?

☐ **Baixa**

☐ **Média**

☐ **Alta**

**10** - Você acredita na importância da automatização de processos pelos bancos de um modo geral?

☐ **SIM**

☐ **NÃO**

**11** - O ganho obtido com o aumento do número total de clientes componentes de uma carteira total compensa o aumento dos custos gerados com o mesmo aumento?

☐ **SIM**

☐ **NÃO**

*Grato pela colaboração,  
Leandro Carta Nono*

## BIBLIOGRAFIA

1. GIANESI, Irineu G.N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. 3ª edição. São Paulo. Atlas. 1994.
2. FURLONG, Carla B. **Marketing para Reter Clientes: Crescimento Organizacional através da Retenção de Clientes**. 5ª edição. Rio de Janeiro. Campus, 1994.
3. MCKENNA, Regis. **Competindo em Tempo Real**. 3ª edição. Rio de Janeiro. Campus. 1998.
4. ÁLVARES, Tânia Nogueira. **Banco do Brasil abre linha de crédito especial para pequenas empresas**. Gazeta Mercantil. Maio de 2003
5. CALAIS, Alexandre. **Ações comunitárias atraem os bancos**. Gazeta Mercantil. Fevereiro de 2004.
6. HADDAD, Paulo Roberto. **As agências de fomento e desenvolvimento**. Gazeta mercantil. Julho de 2000.
7. MOREIRA, Carlos Henrique. **O novo perfil da liderança gerencial**. AOL. Junho de 2004.
8. RAPP, Stan. **Todo o poder ao consumidor**. Exame, 14 de junho de 1989.
9. FUCS, Texto individual, **Internet**, maio de 2004.